

Designing an Adaptive Model for Analyzing Antecedents and Consequences of Organizational Silence in the Supreme Audit Court: A Case Study of Six Regions

Zeinab. Yaghoubi Gelevardi¹, Zahra. Anjomshoaa^{2*}, Sanjar. Salajeghe², Akbar. Nazari³, Rostam. Pourrashidi⁴

¹ Ph.D Student of Management Department, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

² Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

³ Associate Professor, Department of Pure Mathematics, Faculty of Mathematics and Computer Science, Kerman Branch, Shahid Bahonar University, Kerman, Iran

⁴ Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

* Corresponding author email address: zarianjom@yahoo.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Yaghoubi Gelevardi, Z., Anjomshoaa, Z., Salajeghe, S., Nazari, A., & Pourrashidi, R. (2024). Designing an Adaptive Model for Analyzing Antecedents and Consequences of Organizational Silence in the Supreme Audit Court: A Case Study of Six Regions. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(2), 109-134.



© 2024 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

In recent years, due to changes in organizations and their environments, the importance of human resources has increased, bringing attention to the phenomenon of organizational silence. This study aims to design an adaptive model for analyzing the antecedents and consequences of organizational silence in the Supreme Audit Court. The research methodology is applied in terms of its objective and mixed in terms of data collection, with a qualitative phenomenological method in the first part and a quantitative descriptive-survey in the second. In the qualitative phase, semi-structured in-depth interviews were conducted with key informants and experts to identify the antecedents and consequences of organizational silence. Upstream documents and existing written records were analyzed, and the literature was extensively reviewed. Data on components and indicators were collected through interviews until theoretical saturation was reached, after which concepts were extracted, categorized, and interrelationships were identified. A researcher-made questionnaire was then developed based on these findings and tested on the statistical sample. The qualitative sample included managers and deputies of the six regional offices, with 40 individuals purposefully selected, achieving theoretical saturation after interviewing 31. Additionally, national and international scientific documents, books, reports, and articles were reviewed. The quantitative sample consisted of 1,000 employees from the six regional offices, with 278 randomly selected using Cochran's formula. Data analysis in the qualitative phase employed the Stevick-Colaizzi-Keen technique, while SPSS and Smart-PLS software were used for quantitative data analysis. In the qualitative part, 110 key codes were identified for antecedents, condensed into 32 formulated meanings conceptualized into organizational and managerial factors. For consequences, 92 codes were condensed into 34 meanings categorized as individual and social factors. One-way ANOVA results indicated no significant difference in organizational silence among groups. Factor analysis results showed that the measurement scale for all indicators was satisfactory, confirming the measurement tool's quality. Factor loadings, all ≥ 0.4 , indicated acceptable reliability, with construct variance exceeding measurement error variance, ensuring the model's reliability.

Keywords: Antecedents and Consequences of Organizational Silence, Organizational Silence, Managers and Deputies of the Supreme Audit Court

Introduction

Organizational silence, a phenomenon where employees withhold opinions and concerns about organizational issues, has garnered attention due to its significant impact on organizational dynamics. The concept emerged as organizations recognized the critical role of human resources and the detrimental effects of suppressed employee voices (Çakıcı, 2008; Çakıcı, 2007). The Supreme Audit Court, with its hierarchical and complex structure, presents a unique context to explore this phenomenon. The study aims to design an adaptive model for analyzing the antecedents and consequences of organizational silence within this institution.

Methods and Materials

This research is applied in nature and employs a mixed-methods approach. The qualitative phase utilized a phenomenological method to identify the antecedents and consequences of organizational silence. Semi-structured in-depth interviews were conducted with key informants and experts, including managers and deputies from the six regional offices of the Supreme Audit Court. Theoretical saturation was achieved after interviewing 31 out of 40 purposefully selected individuals. Additionally, national and international documents, books, reports, and articles were extensively reviewed to enrich the data.

In the quantitative phase, a descriptive-survey method was employed. A researcher-made questionnaire, developed from the qualitative findings, was distributed among 1000 employees from the six regions, with 278 respondents randomly selected using Cochran's formula. Data analysis for the qualitative phase was conducted using the Stevick-Colaizzi-Keen technique, while SPSS and Smart-PLS software were utilized for the quantitative data.

Findings and Results

The qualitative analysis revealed 110 key codes for antecedents, condensed into 32 formulated meanings and categorized into organizational and managerial factors. For consequences, 92 codes were condensed into 34 formulated meanings, categorized as individual and social factors. One-way ANOVA results indicated no significant difference in organizational silence among the groups. Factor analysis confirmed the quality of the measurement scale, with all factor loadings ≥ 0.4 , indicating acceptable reliability and construct validity.

In the qualitative phase, themes such as negative feedback from managers, lack of supportive regulations, and hierarchical organizational structures emerged as significant antecedents. Consequences included reduced organizational commitment, lower job satisfaction, and impaired decision-making processes.

Quantitatively, the results showed a high level of organizational silence, particularly in regions with less managerial support and more rigid hierarchical structures. The model's reliability was confirmed with a KMO value of 0.96, and AVE values exceeding 0.5 for all constructs.

Conclusion

The study's findings align with existing literature, underscoring the role of managerial behavior and organizational structure in fostering organizational silence (Vakola & Bouradas, 2005). The adaptive model highlights the critical need for managerial training and the establishment of open communication channels to mitigate the negative impacts of organizational silence.

Key recommendations include developing policies to encourage feedback, implementing training programs for managers on constructive feedback, and fostering a culture of open communication. Future research should explore interventions aimed at reducing organizational silence and examine their long-term impact on organizational performance.

In conclusion, organizational silence in the Supreme Audit Court is influenced by a combination of managerial and organizational factors, leading to significant consequences for both employees and organizational effectiveness. Addressing these issues requires a comprehensive approach involving policy changes, training, and cultural shifts towards open communication and employee empowerment.



طراحی مدل تطبیقی واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور مورد مطالعه: مناطق ششگانه

زینب یعقوبی گلوردی^۱، زهرا انجم شعاع^۲، سنجر سلاجقه^۳، اکبر نظری^۴، رستم پوررشیدی^۵

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
۳. دانشیار گروه ریاضی محض، دانشکده ریاضی و کامپیوتر، واحد کرمان، دانشگاه شهید باهنر، کرمان، ایران
۴. استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: zarianjom@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

یعقوبی گلوردی، زینب، انجم شعاع، زهرا، سلاجقه، سنجر، نظری، اکبر، و پوررشیدی، رستم. (۱۴۰۳). طراحی مدل تطبیقی واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور مورد مطالعه: مناطق ششگانه. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۳(۲)، ۱۳۴-۱۰۹.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

در سال‌های اخیر، به دلیل تغییراتی که در سازمان‌ها و محیط آن‌ها ایجاد شده است، اهمیت نیروی انسانی افزایش یافته و توجه‌ها به پدیده سکوت سازمانی جلب شده است. این پژوهش با هدف طراحی مدل تطبیقی برای بررسی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور انجام شده است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، ترکیبی است. در بخش اول، روش پدیدارشناسی کیفی و در بخش دوم، روش کمی توصیفی-پیمایشی استفاده شده است. در مرحله کیفی، برای شناسایی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با مطلعین کلیدی و خبره انجام شد. اسناد بالادستی و مستندات کتبی موجود تحلیل و طبقه‌بندی شدند و پیشینه به‌طور گسترده مورد بررسی قرار گرفت. داده‌های مربوط به مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با افراد آگاه و صاحب‌نظر جمع‌آوری شد تا رسیدن به اشباع نظری، مفاهیم استخراج و دسته‌بندی شدند و ارتباط بین دسته‌ها مشخص گردید. پرسشنامه‌های محقق‌ساخته بر اساس این یافته‌ها تهیه و در نمونه آماری مورد آزمون قرار گرفت. جامعه آماری بخش کیفی شامل مدیران و معاونین ادارات نواحی شش‌گانه بود که ۴۰ نفر به‌صورت هدفمند انتخاب شدند و پس از مصاحبه با ۳۱ نفر، اشباع نظری حاصل شد. همچنین، اسناد و مدارک علمی، کتب، گزارشات و مقالات علمی در سطح ملی و بین‌المللی مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری بخش کمی شامل ۱۰۰۰ نفر از کارکنان ادارات نواحی شش‌گانه بود که با استفاده از فرمول کوکران، ۲۷۸ نفر به‌صورت تصادفی انتخاب شدند. در مرحله کیفی، تحلیل داده‌های مصاحبه با تکنیک استیویک-کولایزی-کن انجام شد و در بخش کمی، از نرم‌افزارهای SPSS و Smart-PLS برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. در بخش کیفی، ۱۱۰ کد کلیدی برای پیشایندها شناسایی و با ادغام موارد مشابه و حذف تکراری‌ها، ۳۲ معنی فرموله‌شده حاصل شد که به دو خوشه (عوامل سازمانی و مدیریتی) تقسیم شدند. برای پسایندها، ۹۲ کد شناسایی و با ادغام موارد مشابه و حذف تکراری‌ها، ۳۴ معنی فرموله‌شده به‌دست آمد که به دو خوشه (عوامل فردی و اجتماعی) تقسیم شدند. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه نشان داد که تفاوت معناداری بین گروه‌ها از نظر سکوت سازمانی وجود ندارد. نتایج تحلیل عاملی با نرم‌افزار پی‌ال‌اس نیز نشان داد که مقیاس اندازه‌گیری برای همه شاخص‌های تحلیل عاملی در سطح مطلوب و قابل قبول است؛ بنابراین، ابزار اندازه‌گیری از کیفیت مناسبی برخوردار است و مؤلفه‌های پرسشنامه به‌خوبی توانایی سنجش سکوت سازمانی را دارند. همچنین، بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار ارتباط شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه شدند که مقادیر برابر یا بیشتر از ۰.۴ بودند، که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول مدل اندازه‌گیری است.

کلیدواژه‌گان: پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی، سکوت سازمانی، مدیران و معاونین دیوان محاسبات

مقدمه

همانطور که محیط‌های سازمانی مدرن و متنوع می‌شوند، فرآیندهای محیطی و ارتباطی درون آن‌ها پیچیده‌تر و پیچیده‌تر می‌شوند. در نتیجه، کارکنان به عنوان منابع مفید بازخورد برای رسیدگی و حل مشکلات خود در محل کار شناسایی شده‌اند (Çakıcı, 2008; Çakıcı, 2007). کارکنان برای موفقیت سازمان‌ها بسیار مهم هستند و به عنوان منابع تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری سازمان شناخته می‌شوند (Nikmaram et al., 2012). تحقیقات نشان داده است که کارکنان، هنگامی که مدیریت‌شان از آن‌ها سؤال می‌کند، اغلب در مورد بیان دیدگاه‌ها و نظرات خود احساس ناامنی می‌کنند، زیرا احساس می‌کنند نظرات و پیشنهادهای آن‌ها ممکن است تعادل موجود در سازمان را به هم بزند. این احساس ناامنی کارکنان باعث می‌شود که آن‌ها آگاهانه یا ناآگاهانه سکوت کنند (Dyne et al., 2003). در دنیای در حال تغییر، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که ایده‌های خود را بیان کنند، به خواسته‌های محیط خارجی پاسخ دهند، از به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش نترسند و نسبت به سازمان خود متعهد باشند. علیرغم اهمیت توانمندسازی پرسنل و کانال‌های ارتباطی جدید در محیط‌های کاری که کارکنان نیاز به ابتکار عمل بیشتری دارند، برخی ترس‌های ناشی از عدم اعتماد به سازمان‌های کارکنان همچنان مانعی اساسی برای کارکنان است (Vakola & Bouradas, 2005). این وضعیت بر تعهد کارکنان به سازمان‌شان تأثیر منفی می‌گذارد. عامل انسانی در مدیریت امروزی نه تنها در دستیابی به اهداف سازمان بلکه در رقابت شدید با رقبای خود نقش اساسی دارد. سازمان‌ها آگاه هستند که برای دستیابی به موفقیت باید با کارمندان خود همکاری کنند. زیرا انگیزه، نظرات و افکار فرد بر بهره‌وری و بهره‌وری بنگاه تأثیر می‌گذارد. اگر کارکنان نظرات و ایده‌های خود را بیان نکنند، در صورتی که یک محیط ساکت و باثبات در شرکت حاکم باشد، ادراک سکوت سازمانی ظاهر می‌شود. سکوت سازمانی وضعیتی است که در آن کارکنان به دلایل مختلف آگاهانه و عمدتاً نظرات خود را در مورد موضوعی در سازمان بیان نمی‌کنند (Halis & Ay, 2017). سکوت سازمانی به این صورت تعریف می‌شود که کارمندی که می‌تواند وضعیت را تغییر دهد یا اصلاح کند، اظهارات واقعی را از نظر جنبه‌های رفتاری، شناختی و عاطفی از حقایق درک شده در مورد وضعیت سازمان منتقل نمی‌کند (Pinder & Harlos, 2001). در برخی از مطالعاتی که پس از مطالعه هیرشمن انجام شد، سکوت سازمانی به منزله فقدان صدا در نظر گرفته شد که به معنای پذیرش است. علاوه بر این، سکوت سازمانی این واقعیت را تعریف می‌کند که کارکنان به طور آگاهانه نگرانی‌ها و ایده‌های خود را در مورد مشکلات سازمانی با مدیریت در میان نمی‌گذارند و آن‌ها را برای خود نگه می‌دارند (Akan & Oran, 2017; Çakıcı, 2008; Çakıcı, 2007). این مفهوم اغلب به عنوان این واقعیت شناخته می‌شود که کارکنان افکار، نگرانی‌ها و پیشنهادهای خود را در مورد مشکلات سازمانی یا مسائل مربوط به آن‌ها بیان نمی‌کنند. برخی از کارمندان وقتی با مشکلات مختلفی در شغل خود مواجه می‌شوند، همیشه دوست ندارند اطلاعاتی را با افراد دیگر، به ویژه با مدیریت ارشد به اشتراک بگذارند (Park & Keil, 2009). زمانی که کارمندان تجزیه و تحلیل سود فایده را در نظر می‌گیرند، ممکن است گاهی به جای صحبت کردن، سکوت را انتخاب کنند. بر اساس تعریف سکوت سازمانی، آن را به عنوان گفتن بسیار کم در پاسخ به مشکلات اساسی سازمان یا بخش تعریف می‌کنند (Jones & Kelly, 2014). از سوی دیگر، سکوت سازمانی به این صورت تعریف می‌شود که کارمندی که می‌تواند وضعیت را تغییر دهد یا اصلاح کند، اظهارات واقعی را که از نظر رفتاری، شناختی و عاطفی در مورد وضعیت سازمان درک می‌شود، منتقل نمی‌کند (Akan & Oran, 2017; Pinder & Harlos, 2001). به گفته آلبرت هیرشمن، زمانی که کارکنان احساس می‌کنند چیزی در سازمان اشتباه است، اغلب پیامدهای منفی مانند افزایش نارضایتی، کاهش تعهد نسبت به سازمان و کار و افزایش قصد ترک (Hedin & Månsson, 2012) دارند.

این وضعیت سکوت و رضایت کارکنان در شرایط منفی محیط کار است و به عنوان شاخص تعهد به سازمان تلقی می‌شود (Bryant & Wolfram Cox, 2004). در برخی از مطالعات انجام شده پس از مطالعه هیرشمن، سکوت سازمانی به عنوان فقدان صدا به معنای پذیرش در نظر گرفته شده است. علاوه بر این، سکوت سازمانی این واقعیت را تعریف می‌کند که کارکنان به طور آگاهانه نگرانی‌ها و ایده‌های خود را در مورد مشکلات سازمانی با مدیریت در میان نمی‌گذارند و آن‌ها را برای خود نگه می‌دارند (Küçükeşmen & Çarıkçı, 2018). این مفهوم اغلب به عنوان این واقعیت شناخته می‌شود که کارکنان افکار، نگرانی‌ها و پیشنهادهای خود را در مورد مشکلات سازمانی یا مسائل مربوط به آن‌ها بیان نمی‌کنند (Yıldırım & Çarıkçı, 2017).

سکوت سازمانی همچنین به معنای عدم اطلاع از فعالیت‌های جاری در موسسه است. بنابراین ممکن است اختلافات بین فرآیندی و اختلافات ارتباطی رخ دهد و این ممکن است مشکلاتی را ایجاد کند که به موقع قابل حل نباشد و باعث کندی عملکرد شود. این کندی‌ها و خاموشی‌ها چارچوب مفهومی موضوع سکوت سازمانی را تشکیل می‌دهند که مشکلات قابل توجهی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند (Akan & Oran, 2017). سکوت سازمانی به سه نوع مختلف تقسیم می‌شود. سکوت رضایت بخش، سکوت دفاعی و سکوت اجتماعی. سکوت رضایت بخش شامل رفتار منفعلانه است. تمایل دارد در فرآیندهای کاری سازمانی به عنوان یک الزام رفتار مطیعانه درگیر نشود. به همین دلیل، سکوت رضایت بخش، کارمند را به سمت رفتار استعفا سوق می‌دهد که نوعی بی‌تفاوتی نسبت به تغییر و توسعه رفتار سکوت است (Dyne et al., 2003). سکوت دفاعی توسط موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) به عنوان مخفی کردن اطلاعات، ایده‌ها و افکار برای محافظت از خود کارمند توصیف شد (Morrison & Milliken, 2000). کارکنان سکوت تدافعی ترجیح می‌دهند آرامش خود را به عنوان یک استراتژی شخصی با اقدام پیشگیرانه برای استفاده از جایگزین‌ها به نفع خود در آینده حفظ کنند. این سکوت با سکوت پذیرفته شده تفاوت اساسی دارد و فعالتر از پذیرش سکوت است. بر اساس سکوت تدافعی، ترس از ارائه پیشنهاد یا صحبت برای تغییر وجود دارد (Dyne et al., 2003). سکوت اجتماعی نیز به عنوان سکوت به نفع سازمان شناخته می‌شود. این سکوت، ایثار و همکاری است و بسته به ایده‌ها، اطلاعات و ایده‌های مرتبط با کار، به نفع سازمان یا سایر همکاران حفظ می‌شود (Podsakoff et al., 2000).

با اولویت دادن به توسعه مستمر دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان می‌توان کیفیت را افزایش داد. صدای سازمانی می‌تواند منبع معتبر تعهد سازمانی باشد. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد که اگرچه کارمندان به خود اعتماد دارند، اما در بیان نظرات خود تردید دارند و معتقدند که شرکت در بحث‌ها یا صحبت آشکار خطرناک است. در این صورت مشخص می‌شود که کارمندان عموماً تمایلی به صحبت ندارند و این وضعیت باعث عدم تمایل کارکنان به صحبت می‌شود. به همین دلیل بسیاری از دانشگاهیان بر ضرورت ارتباط صعودی برای سلامت سازمان و اهمیت دیدگاه‌های متفاوت و چندگانه برای تصمیم‌گیری عملی تأکید دارند (Cetin, 2020).

از سوی دیگر، بسیاری از کارمندان ارتباطات عمودی درون سازمان را گیج کننده می‌دانند. از این رو سکوت سازمانی به عنوان مانعی خطرناک برای تغییر سازمانی و نیز تعهد تلقی می‌شود و به عنوان موضوعی بیان می‌شود که نیاز به تحقیق جدی دارد (Erigüç et al., 2014; Morrison & Milliken, 2000). علاوه بر این، مطالعات مختلف نشان می‌دهد که کارکنان به اشتراک گذاشتن ایده‌های خود را اقدامی پرخطر می‌دانند (Çakıcı, 2007). واکلا و برداس (۲۰۲۰) بیان می‌کنند زمانی که سازمان از کارکنان خود انتظار دارد کار خود را با سکوت و هیچ گونه نقد و انتقادی انجام دهند، این دغدغه می‌تواند نشانه‌هایی از عقب نشینی و فعالیت‌های اعتراض آمیز سازمانی باشد (Vakola & Bouradas, 2005). در واقع سکوت سازمانی یک فرآیند سازمانی ناکاراست که هزینه بر و تلاش بر است و می‌تواند اشکال مختلفی مانند سکوت جمعی در جلسات، سطح پایین عملگرایی در طرح و برنامه‌های پیشنهادی، سطوح پایین آوای جمعی داشته باشد. ارشد و آلاه (۲۰۲۳) پدیده‌های فرهنگ سکوت در یک سازمان و چگونگی تأثیر آن بر عملکرد سازمان و کارکنان را توضیح می‌دهند و بیان می‌کنند در زمانی که

سطح رضایت کارمند و رئیس نسبت به سازمان بالا باشد عملکرد سازمان در درجه مطلوبی قرار می‌گیرد. آن‌ها در در چارچوب نظری نشان می‌دهند که سکوت سازمانی به میزان زیادی با عملکرد سازمانی و همچنین عملکرد کارکنان مرتبط است زیرا سکوت سازمانی بر جریان ارتباطاتی تأثیر می‌گذارد که باعث توقف اطلاعات مهم در داخل سازمان می‌شود که می‌تواند برای عملکرد کارکنان در سازمان بسیار مفید باشد (Arshad & Ullah, 2023). تاریخ نشان می‌دهد که اثرات سکوت سازمانی نه تنها بر کارکنان بلکه بر سازمان از نظر عملکرد پایین تأثیرات عمیقی دارد. ادبیات نشان می‌دهد که سکوت کارکنان از منظرهای مختلف سازمان را مختل کرده و باعث کاهش بهره‌وری، عملکرد و بسیاری از عوامل دیگر می‌شود. بنابراین محقق به دنبال واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور می‌باشد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر جمع آوری داده‌ها، آمیخته می‌باشد که در بخش اول کیفی از روش پدیدارشناسی و در بخش دوم از روش کمی توصیفی-پیمایشی استفاده شده است. در روش تحقیق آمیخته برای بررسی یک مسأله پژوهشی، پژوهشگر با بکاربردن مجموعه روش‌هایی که اساس آن‌ها پارادایم‌های گوناگون است، بررسی موقعیت نامعین را میسر و فرایند آن را تسهیل می‌نماید. بدین ترتیب که برای واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور از روش کیفی و جهت طراحی مدل برای تطبیق واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور در مناطق ششگانه از روش کمی استفاده شد. با این وصف، می‌توان گفت که بخش کیفی پیش‌نیاز بخش کمی است.

روش پژوهش کیفی از نوع پدیدارشناسی و بر اساس پدیدارشناسی مبتنی بر الگوی اصلاح شده اتیویک-کولایزی-کن است. در این مرحله پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور شناسایی شد و به همین منظور از تکنیک مصاحبه عمیق از نوع نیمه ساختاریافته با مطلعین کلیدی و خبره در این زمینه استفاده شد. در این مرحله اسناد بالادستی و مستندات کتبی موجود مورد تحلیل و طبقه بندی و پیشینه به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفت. سپس با استفاده از تکنیک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تعدادی از افراد آگاه و صاحب نظر، داده‌های مورد نیاز در خصوص مؤلفه‌ها و شاخص‌ها گردآوری شد. به این ترتیب که تحلیل و استخراج مفاهیم از مصاحبه‌ها، تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و سپس مفاهیم استخراج و دسته‌بندی شد و ارتباط بین دسته‌ها مشخص شد. در مرحله کمی از تحقیق، با توجه به شاخص‌های بدست آمده از مرحله قبل پرسشنامه محقق ساخت‌ای تهیه و در نمونه آماری مورد نظر آزمون شد. جامعه آماری در بخش کیفی، شامل دو قسمت که قسمت اول، شامل مدیران و معاونین ادارات نواحی شش‌گانه می‌باشد «نواحی ششگانه به این معنی که استان‌های مجاور همدیگر تشکیل یک منطقه می‌دهند» بودند که تعداد ۴۰ نفر انتخاب شد، پس از مصاحبه با ۳۱ نفر، اشباع نظری در جمع آوری داده‌ها در دیوان محاسبات حاصل شد و قسمت دوم اسناد و مدارک علمی، کتب، گزارشات و مقالات علمی در سطح ملی و بین‌المللی بود. جامعه آماری در بخش کمی، کارکنان ادارات نواحی شش‌گانه دیوان محاسبات کشور به تعداد ۴۲۰ نفر بود که با کاربرد فرمول کوکران تعداد ۱۴۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند انجام گرفت. بنابراین، حداکثر اسناد پژوهشی اعم از مقاله، رساله، گزارش و طرح پژوهشی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ میلادی که بیشترین ارتباط را با موضوع پژوهش داشتند انتخاب گردید. علاوه بر اسناد، ابزار دیگر برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه (نیمه ساختاریافته) بود. برای تدوین سؤالات مصاحبه ابتدا پیشینه نظری موضوع به صورتی عمیق مورد مطالعه قرار گرفت و سپس با کمک اساتید راهنما و مشاوران سؤالات نهایی تدوین شدند. برای تدوین سؤالات مصاحبه ابتدا پیشینه نظری موضوع به صورتی عمیق مورد مطالعه قرار گرفت و سپس با کمک اساتید راهنما و مشاوران سؤالات نهایی تدوین شدند. قبل از شروع مصاحبه، خلاصه‌ای از طرح پژوهش، اهداف و سؤالات پژوهش برای مصاحبه شونده‌گان توضیح داده شد. سپس نسبت به

طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرایند مصاحبه اقدام شد. در این پژوهش برای بررسی روایی و پایایی مرحله کیفی، از مفهوم قابلیت اعتماد^۱ گوبا و لینکن (۱۹۸۱) استفاده شد که دربرگیرنده مجموعه‌ای از ملاک‌ها شامل قابلیت اعتبار یا قابل قبول بودن، قابلیت انتقال/انتقال پذیری، قابلیت سازگاری و قابلیت تأیید یا بی‌طرفی است. در پژوهش حاضر، پس از مصاحبه با ۳۱ نفر، اشباع نظری در جمع‌آوری داده‌ها در مناطق ۶ گانه دیوان محاسبات کشور حاصل شد. توزیع افراد شرکت‌کننده به شرح ذیل بود: منطقه ۱ (۶ نفر از استان‌های البرز-تهران-سمنان-قزوین-قم-مرکزی)، منطقه ۲ (۵ نفر از استان‌های آذربایجان شرقی-آذربایجان غربی-اردبیل-زنجان-گیلان)، منطقه ۳ (۵ نفر از استان‌های اصفهان-بوشهر-چهارمحال بختیاری-خوزستان-کهگیلویه و بویراحمد)، منطقه ۴ (۵ نفر از استان‌های سیستان و بلوچستان-فارس-کرمان-هرمزگان-یزد)، منطقه ۵ (۵ نفر از استان‌های خراسان جنوبی-خراسان رضوی-خراسان شمالی-گلستان-مازندران) و منطقه ۶ (۵ نفر از استان ایلام-کردستان-کرمانشاه-لرستان-همدان) زمان انجام مصاحبه‌ها از ۳۰ تا ۴۵ دقیقه متغیر بود. تلاش پژوهشگر در مصاحبه‌های اجرا شده بر آن بوده تا در زمان اجرا، به کمک یادداشت‌برداری و یادآوری نکته‌های مورد اشاره توسط مصاحبه‌شونده به ترتیب مورد کاوش قرار گیرد تا در فرایند آوانویسی ابهامی باقی نماند. در واقع، پژوهشگر در تحلیل داده‌های هر مصاحبه با اساتید مشارکت‌کننده، از روش هفت مرحله‌ای کلایزی استفاده نمود. براساس این روش، ابتدا با خواندن دقیق و مکرر مصاحبه‌ها و توصیف شرکت‌کنندگان سعی شد که با آن‌ها هم احساس شده و در مرحله دوم جملات و واژه‌های مهم از متن مصاحبه‌ها استخراج شدند. سپس این معانی استخراج شده، مفهوم‌سازی و کدبندی شدند. در مرحله بعدی، پس از بازخوانی مکرر کدها، مفاهیم فرموله شده و در درون دسته‌ها و خوشه‌های موضوعی قرار گرفته و تم‌های اصلی به دست آمد و در آخر با ترکیب کردن کلیه عقاید استنتاج شده به درون یک توصیف جامع و کامل از همه‌ی جزئیات پدیده‌ی مورد نظر، تم‌های به دست آمده در ۲ مفهوم کلی و ۴ مفهوم محوری قرار داده شدند. در پایان، روایی نتایج پژوهش توسط مشارکت‌کنندگان تأیید شده. نمونه‌گیری در بخش کمی به صورت تصادفی انجام شد و تحلیل داده‌ها در چند مرحله انجام گرفت. در مرحله اول به اعتبارسنجی ابعاد و شاخص‌های سکوت سازمانی مناطق ۶ گانه پرداخته شد. در مرحله دوم، مدل طراحی شده در مرحله کیفی برازش شد و در مرحله سوم به مقایسه سکوت سازمانی در مناطق ۶ گانه پرداخته شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بود که سؤالات این پرسشنامه از اسناد و مصاحبه‌های انجام گرفته به دست آمد. در این پژوهش برای بررسی پایایی و روایی از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (سازگاری درونی) و AVE استفاده شد که همگی در بازه مربوطه قرار گرفته‌اند و مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای مدل پژوهش تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کمی از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از فراوانی، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از معادلات ساختاری جهت طراحی و اعتبارسنجی مدل استفاده شده است.

یافته‌ها

در این پژوهش بیشترین افراد شرکت‌کننده مردان و کمترین افراد شرکت‌کننده زنان بودند. بیشترین افراد شرکت‌کننده در منطقه ۱-۳-۴-۵-۶ دیوان محاسباتی کشور در گروه سنی ۴۶ سال به بالا بوده‌اند و کمترین افراد شرکت‌کننده در هر ۶ منطقه دیوان محاسباتی کشور در گروه سنی ۲۶-۳۰ سال بوده است. همچنین بیشترین افراد شرکت‌کننده در منطقه ۱-۲-۴-۵-۶ دیوان محاسباتی کشور در مقطع تحصیلی ارشد بوده‌اند و کمترین افراد شرکت‌کننده در مقطع کارشناسی بوده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش هفت مرحله‌ای کلایزی استفاده شد. براساس این روش، ابتدا با خواندن دقیق و مکرر مصاحبه‌ها و توصیف شرکت‌کنندگان سعی شد که با آن‌ها هم احساس شده و در مرحله دوم جملات و واژه‌های مهم از متن مصاحبه‌ها استخراج شدند.

¹ Trustworthiness

سپس این معانی استخراج شده، مفهوم‌سازی و کدبندی شدند. در مرحله‌ی بعدی، پس از بازخوانی مکرر کدها، مفاهیم فرموله شده و در درون دسته‌ها و خوشه‌های موضوعی قرار گرفته و تم‌های اصلی به دست آمد و در آخر با ترکیب کردن کلیه‌ی عقاید استنتاج شده به درون یک توصیف جامع و کامل از همه‌ی جزئیات پدیده‌ی مورد نظر، تم‌های به دست آمده در ۴ مفهوم محوری قرار داده شدند. در پایان، روایی نتایج پژوهش توسط مشارکت کنندگان تأیید شد.

ابتدا تمامی یافته‌های حاصل از پروتکل مصاحبه در مناطق ۶ گانه دیوان محاسبات به متون نوشتاری تبدیل شدند. سپس کلیه‌ی یادداشت‌ها مورد بازبینی مجدد قرار گرفتند. محقق در این مرحله سعی کرد که با مرور مکرر داده‌ها دید کلی نسبت به اطلاعات جمع آوری شده کسب کنند. در مرحله‌ی بعدی، با استفاده از راهبرد جمله به جمله، عبارات‌های مهم و مرتبط با پیشایندهای سکوت سازمانی مشخص شدند. نتیجه‌ی این مرحله، شناسایی ۱۱۰ کد کلیدی بود. سپس محقق سعی کرد که با ادغام موارد مشابه و حذف موارد تکراری، عبارات‌های استخراج شده را در قالب عبارات‌های معنادار فرموله کنند. در این مرحله، ۳۲ معنی فرموله شده به دست آمد که در **جدول ۱** نمایش داده شده است.

جدول ۱

تجربه‌های شرکت کنندگان از پیشایندهای سکوت سازمانی

جمله‌ها	تجربیات به دست آمده مدیران و معاونین از پیشایندهای سکوت سازمانی در مناطق ۶ گانه دیوان محاسبات
۱	کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی
۲	تمایل ضعیف کارکنان و مدیران به دانش افزایی
۳	بازخورد منفی و ناتوانی سازمان در شناسایی و اصلاح اشتباهات
۴	سطوح پایین عملگرایی در طرح و برنامه‌های پیشنهادی
۵	فسیل اذهان کارکنان دانشی
۶	عدم ابراز توانایی‌های کارکنان در محیط سازمانی
۷	عدم دریافت بازخورد و انجام نشدن اقدامات اصلاحی در زمان مقرر
۸	عدم دستیابی به فرصت‌های پیشرفت و ارتقا در شغل
۹	ساختار بندی گروه‌ها به صورت سلسله مراتبی
۱۰	عدم سیستم‌های ارزیابی در تشویق کارکنان به بیان ایده‌ها
۱۱	فقدان فرهنگ سازمانی
۱۲	ضعف سازمان در زمینه وجود قوانین و مقررات حمایتی از منتقدین
۱۳	عدم بلوغ سازمانی و برقراری عقلانیت اداری
۱۴	عدم فرصت استقلال و خود تعیینی برای کارکنان
۱۵	جو بی‌اعتمادی و سوءظن
۱۶	عکس العمل منفی مدیران
۱۷	بی عدالتی
۱۸	تمرکز بالا در تصمیم‌گیری
۱۹	پایین بودن میزان تعهد سازمانی
۲۰	سبک رهبری غیر رابطه مدار
۲۱	فقدان رابطه نزدیک و صمیمانه کارکنان با سرپرست
۲۲	عدم وجود روابط انسانی مثبت در سازمان
۲۳	عدم رفع نیازهای روانی و عاطفی افراد
۲۴	عدم توجه به معیارهای جذب نیروی کارآمد
۲۵	عقاید خاص مدیران

عدم اطلاع مدیران از پدیده‌های سازمان و ریسک و بحران	۲۶
انتخاب ناهمگن گروه‌های کاری	۲۷
عدم ثبات در سبک‌ها و رویه‌های مدیریتی	۲۸
تحمیل نظرهای شخصی به کارمندان	۲۹
ضعف در اطلاع رسانی به موقع به کارکنان در مورد مأموریت، اهداف و پیشرفت‌های سازمان	۳۰
عدم خدمات خلاقانه و نوآورانه مدیران	۳۱
مصلحت اندیشی مدیران	۳۲

در بخش بعدی، عبارت‌های استخراج شده تحت عنوان پیشایندها به دو خوشه تقسیم شدند. به این ترتیب که محقق سعی کرد عبارت‌های استخراج شده با ماهیت موضوعی مشابه را شناسایی کرده و آن‌ها را در درون یک خوشه قرار دهد. این خوشه‌ها عبارتند از: عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی که هر کدام از این مفاهیم در ادامه توضیح داده خواهند شد:

عوامل سازمانی

یکی از موارد مشترک که شرکت کنندگان در تحقیق بر آن به عنوان اولین تجربه از سکوت سازمانی توافق نظر داشتند «عوامل

سازمانی» بود:

شکل ۱

عوامل سازمانی پیشایندهای سکوت سازمانی



در این زمینه در تجربه یکی از مصاحبه‌شونده‌ها بیان شده است که:

به نظر اینجانب عوامل سازمانی در ایجاد سکوت در سازمان می‌تواند شامل رویه‌های تصمیم‌گیری، بی‌عدالتی در پرداخت، ناکارآمدی-

های سازمانی و عملکرد ضعیف در سازمان باشد.

در این زمینه در تجربه یکی از مصاحبه‌شونده‌ها بیان شده است که:

در صورتی که تلاش جهت اظهارنظر در مورد مسائل سازمان بی‌فایده و بی‌تأثیر باشد و یا بیان باورها، پیامدهای منفی برای فرد به دنبال داشته باشد و یا فهم و ادراک جمع متفاوت در پذیرش و بررسی ایده‌ها باشد سمفونی سکوت که از نظر من خود نوعی صدا (بیان) است قطعاً شکل خواهد گرفت.

در تجربه مصاحبه‌شونده دیگری بیان شده است که:

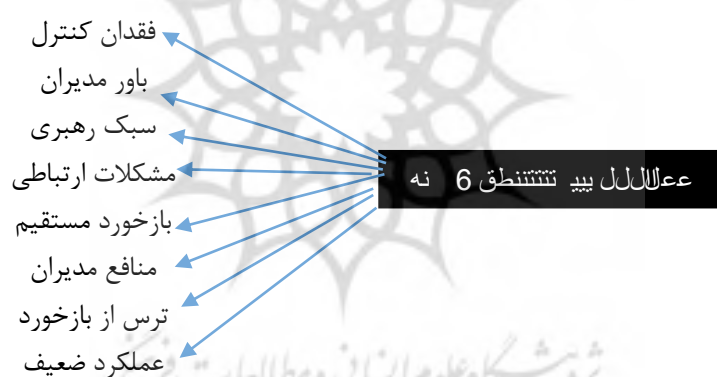
گاهی خود سکوت در سازمان صدای اعتراضی است برای عدم تلاش در راستای بهبود و ممانعت از بحران سازمان.

عوامل مدیریتی

بر اساس یافته‌ها، برخی از اقدام‌های مدیریتی می‌تواند مانع برقراری ارتباطات صحیح گردیده و سبک مدیریتی، ترس از بازخورد منفی، سرخوردگی شغلی و گوشه‌گیری کارکنان و ایجاد جو بی‌اعتمادی و سوءظن، فرهنگ سازمانی، رعایت عدالت توزیعی، شایسته‌سالاری، دامن زدن به احساساتی همچون ترس، شرکندگی، تهدید و در نهایت آسیب پذیر نمودن کارکنان، بی‌توجهی، ساختار سازمانی، سکون شغلی و سایر مباحث انگیزشی از جمله عوامل دیگر می‌باشند.

شکل ۲

عوامل مدیریتی پیشایندهای سکوت سازمانی



در این زمینه در تجربه یکی از مصاحبه‌شونده‌ها بیان شده است که:

شاید بتوان بیان نمود که مهمترین عامل ایجاد سکوت سازمانی عوامل مدیریتی باشد. مدیر می‌تواند با کسب رهبری خود نقش تعیین کننده در وادار نمودن کارکنان به مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها نماید و این مدیران هستند که با رفتارهای مدیریتی موجبات سکوت یا مشارکت کارکنان را فراهم می‌نمایند. بنابراین باید با ایجاد حس همکاری، ایجاد مسئولیت، ایجاد بستر برای این‌که اظهارنظر کارکنان دارای تبعات و یا سوءظن مدیریت نخواهد گردید و ... که در نهایت موجبات مشارکت فعال و اثربخش نمودن تصمیمات گروهی خواهد شد.

در این زمینه در تجربه یکی از مصاحبه‌شونده‌ها بیان شده است که:

برخی اقدام‌های مدیریتی می‌تواند مانع برقراری ارتباطات از پایین به بالا در سازمان شود. گاهی اوقات افرادی که می‌بایست حقایق را بیان کنند، از خشم مدیر می‌ترسند، به ویژه زمانی که شیوه اصلی مدیر آمرانه یا پیش‌تازانه است.

در قسمت تعیین پسایندهای سکوت سازمانی در مناطق ۶ گانه نیز با تحلیل محتوای کیفی انجام شده بر روی مصاحبه‌ها، در نهایت ۹۲ شناسایی شد سپس محقق سعی کرد که با ادغام موارد مشابه و حذف موارد تکراری، عبارتهای استخراج شده را در قالب عبارتهای معنادار فرموله کند. در این مرحله، ۳۴ معنی فرموله شده به دست آمد که در **جدول ۲** نمایش داده شده است.

جدول ۲

تجربه‌های شرکت کنندگان از پسایندهای سکوت سازمانی

جمله‌ها	تجربیات به دست آمده مدیران و معاونین از پسایندهای سکوت سازمانی در مناطق ۶ گانه دیوان محاسبات
۱	نبود بستر مناسب برای اظهار نظر کارکنان
۲	طولانی بودن مجاری ارتباطی با مدیران ارشد
۳	عدم توانایی برای ایجاد تغییر
۴	اجتناب از بازخورد پایین به بالا
۵	رعایت عدالت توزیعی
۶	بازخورد نامناسب در مقابل نظرات کارکنان
۷	تجربه مشکلات شناختی و سکوت جمعی در جلسات
۸	سطوح پایین آوای جمعی
۹	ترغیب فرهنگ فردگرایی
۱۰	کاهش میزان اعتماد به سازمان
۱۱	عدم اندیشه گروهی با تفکر قوی و با مهارت و تجربه بالا
۱۲	کاهش اشتیاق شغلی و مصلحت اندیشی
۱۳	جلوگیری از ارتباطات آزاد
۱۴	اتخاذ تصمیم و باورها به تناسب محیط
۱۵	کسب مقبولیت در گروه
۱۶	نگرانی از درگیر شدن با قضاوت‌های غیر اخلاقی
۱۷	تفاوت در دانش و سطوح اطلاعات بین گروه
۱۸	احساس عدم قدرشناسی کارکنان در سازمان
۱۹	عدم حضور فعال کارکنان در محل کار و مطلوب نبودن عملکرد کارکنان
۲۰	خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات
۲۱	کاهش توسعه حرفه‌ای
۲۲	ترک سازمان
۲۳	کاهش انگیزش و اشتیاق شغلی
۲۴	بی‌اعتمادی نسبت به مدیر
۲۵	ایجاد یأس و درماندگی آموخته شده
۲۶	محدود شدن داده‌ها و اطلاعات
۲۷	حفظ موقعیت کنونی
۲۸	عدم امید به بهبود اوضاع
۲۹	ترس
۳۰	نارضایتی شغلی
۳۱	عدم توانایی در انجام کار
۳۲	اختلالات روانی در بلندمدت
۳۳	فسیل شدن اذهان
۳۴	عدم تشخیص اشتباهات واقعی

در این بخش، عبارت‌های استخراج شده تحت عنوان پسایندها به دو خوشه تقسیم شدند. به این ترتیب که محقق سعی کرد عبارت‌های استخراج شده با ماهیت موضوعی مشابه را شناسایی کرده و آن‌ها را در درون یک خوشه قرار دهد. این خوشه‌ها عبارتند از: عوامل فردی و عوامل اجتماعی. هر کدام از این مفاهیم در ادامه توضیح داده خواهند شد:

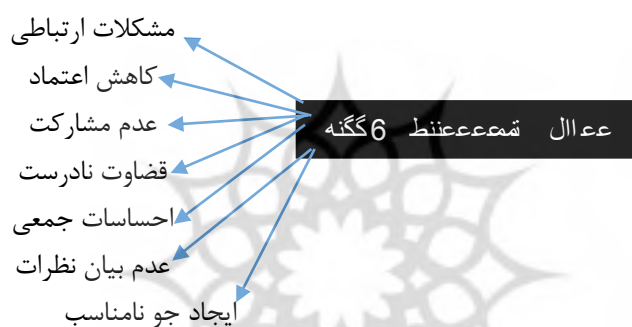
عوامل اجتماعی

از دیگر مفاهیم استخراج شده به عنوان تجربه‌ی‌ایی از سکوت سازمانی می‌توان به «عوامل اجتماعی» اشاره کرد. دکتر ارشاد در این زمینه بیان کردند که:

تضاد و تفاوت سطوح ادراک و جو ناهمگن سازمان (هر اجتماعی) بسیار مؤثر بر انتخاب سکوت است.

شکل ۳

عوامل اجتماعی پسایندهای سکوت سازمانی



در این زمینه در تجربه یکی از مصاحبه‌شونده‌ها بیان شده است که:

افراد تصمیم‌ها و باورهایشان را به تناسب محیطی که در آن قرار گرفته‌اند اتخاذ می‌کنند. این ویژگی گروهی می‌تواند منجر به سکوت سازمانی شود. یکی از دلایل هم‌نوایی افراد با باورها و نظرهای دیگران و خودداری از ابراز نظر و باور خود، کسب مقبولیت در یک گروه و یا جامعه است. به ویژه اگر گروه متشکل از کارشناسان و خبرگان باشد و تفاوت‌های اساسی در دانش و سطح اطلاعات بین گروه هدف و اعضای خاص گروه وجود داشته باشد اندیشه گروهی نیازمند تفکر قوی و با مهارت و تجربه بالا می‌باشد.

در همین زمینه تجربه یکی دیگر از مصاحبه‌شونده‌ها این بود که:

مشارکت و همکاری کارکنان در امور هر سازمان جهت توانمندسازی آن‌ها ضروری است، زیرا کارکنان منبع تغییر، نوآوری، خلاقیت و ابتکار به شمار می‌روند. جو اجتماعی حاکم بر سازمان می‌بایستی به گونه‌ای باشد که کارکنان با آرامش و اطمینان دیدگاه‌های خود را به راحتی با وجود مخالفت در خصوص یک موضوع خاص بیان کنند و بدین ترتیب اقدام‌های سازمانی را تحت تأثیر انگیزه و باورهای خود قرار می‌دهند. ایجاد شرایط لازم برای بازگو کردن نظرها، چالش‌ها، مشکلات و اعتراض‌ها در سازمان یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات مؤثر و مفید در سازمان بشمار می‌رود.

عوامل فردی

از جمله موارد مشترک دیگر که در تحقیق بر آن به عنوان تجربه‌ی سکوت سازمانی اجماع نظر داشتند، "عوامل فردی" بوده است.

در این زمینه در تجربه یکی از مصاحبه‌شونده‌ها بیان شده است که:

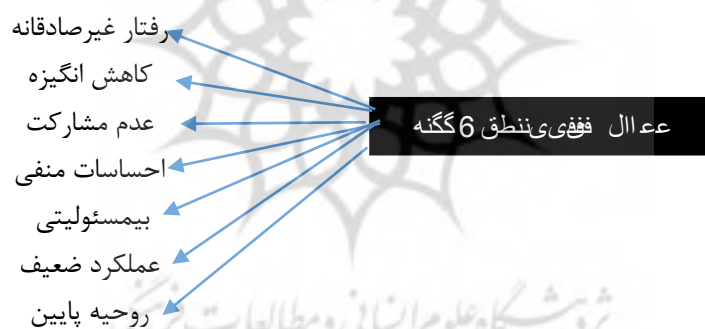
کارمندان معمولاً از احساس خجالت، تهدید و احساس ناشایستگی دوری می‌کنند، بنابراین از بیان راه‌حل‌های متفاوت محروم و این واکنش‌های منفی کارکنان نسبت به بیان ایده تازه منجر به ایجاد جو سکوت در مقیاس بزرگ می‌شود. در حالت سکوت سازمانی، کارکنان از ارائه باورها یا نگرانی‌هایشان که در ارتباط با مسائل و مشکلات بالقوه سازمانی و کاری دچار آن هستند خودداری می‌کنند.

در همین زمینه تجربه دیگری از مصاحبه‌شونده‌ها این بود که:

اگر در یک سازمان جو حاکم توأم با بدگمانی‌ها، سوءظن و بی‌اعتمادی حاکم شود بدون شک موجب سکوت کارکنان سازمان در سطح وسیع خواهد شد. سکوت سازمانی از فاجعه‌بارترین اتفاقی است که می‌تواند در یک سازمان پیش بیاید و نباید فراموش کرد که بهترین افرادی که می‌توانند از آن‌ها اطلاعات واقعی در خصوص چالش‌های یک سازمان را دریافت کنید، کارمندی‌ها شما هستند. کارمندان به دلیل اینکه در دل همان شرایط کار می‌کنند بهتر از هر کسی راه و چاه را می‌دانند. اگر شرایط به گونه‌ای پیش برود که کارکنان سازمان نسبت به مشکلات به وجود آمده بی‌تفاوت باشند و به روی خودشان نیاورند، شک نکنید خسارت‌های جبران ناپذیری به شخص رهبر و سازمان وارد خواهد شد.

شکل ۴

عوامل فردی پسایندهای سکوت سازمانی



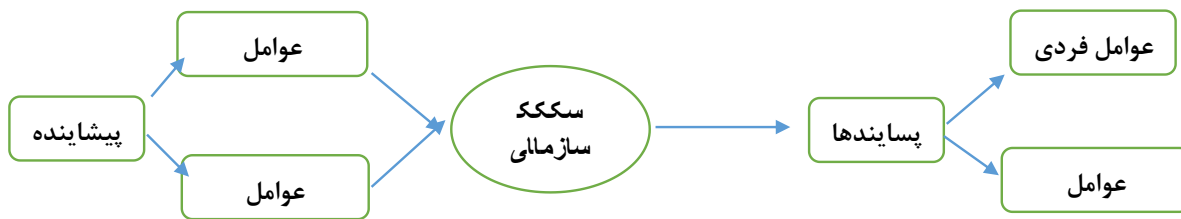
تجربه دیگری از مصاحبه‌شونده‌ها این بود که:

سکوت سازمانی مطیع حاصل سیستم فرد محور، ارجح‌تر از سکوت سازمانی تدافعی است و همانطور که گفته شد گاهی خود سکوت، صدای اعتراضی است برای عدم تلاش در راستای بهبود و ممانعت از بحران سازمان. سکوت سازمانی باعث عدم اطلاع مدیران از پدیده‌های سازمان و ریسک‌ها و بحران‌های موجود می‌شود که در نهایت منجر به افول سازمان خواهد شد.

با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده در مناطق شش‌گانه در مدل کلی برای دیوان محاسبات کشور به صورت زیر طراحی شد.

شکل ۵

مدل حاصل از تحلیل داده‌های کیفی در منطقه ۶ دیوان محاسبات



قبل از انجام تحلیل عاملی ابتدا اطمینان حاصل شد که آیا تعداد داده‌های موجود برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ با توجه به شاخص بدست آمده ($KMO=0/96$) مشخص شد که تعداد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند و همچنین با توجه جدول سطح معناداری آزمون $0/000$ شده فرض صفر رد و ارتباط معناداری میان متغیرها تأیید شد. بررسی برازش مدل مفهومی مدل در دو مرحله صورت پذیرفته است. نخست ارزیابی برازش بخش اندازه‌گیری مدل و دوم ارزیابی برازش بخش ساختاری مدل، که در ادامه به تفصیل در مورد آن‌ها بحث شده است.

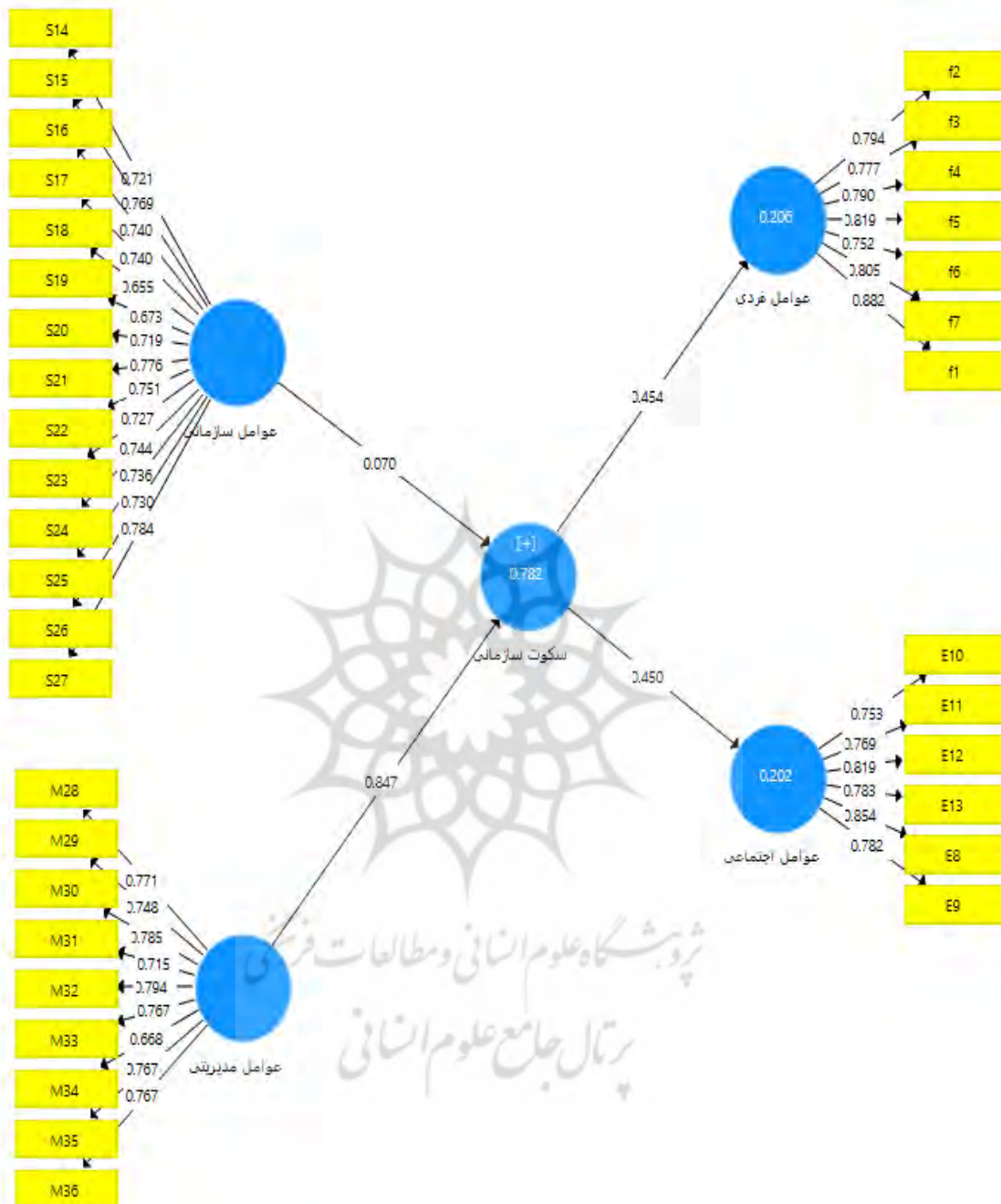
جدول ۳

ضرایب رگرسیونی متغیرهای مدل

شرح		ضریب	آماره تی
سکوت سازمانی	->	جهت عوامل سازمانی	۲/۲۱
سکوت سازمانی	->	جهت گیری عوامل مدیریتی	۴۰/۵۸
عوامل فردی	->	سکوت سازمانی	۳/۳
عوامل اجتماعی	->	سکوت سازمانی	۳/۹

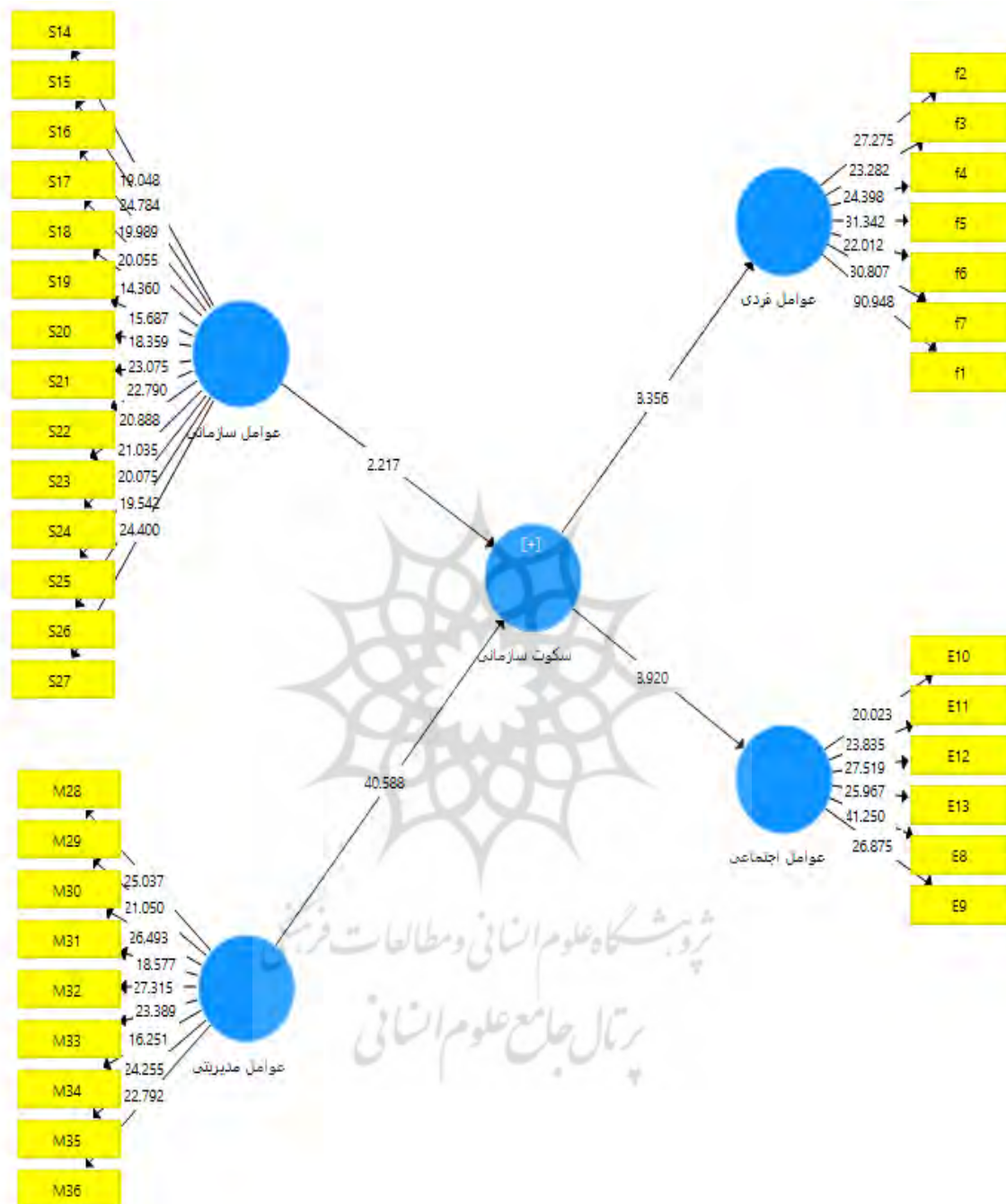
با توجه به مدل برازش داده شده، ضریب رگرسیونی استاندارد شده تأثیر جهت گیری عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فردی و عوامل اجتماعی برابر با $0/07$ ، $0/84$ ، $0/45$ و $0/45$ می‌باشد. مقدار ضریب تعیین تعدیلی (R^2) برای متغیر سکوت سازمانی برابر با $0/78$ می‌باشد. به این معنی که متغیر جهت گیری عوامل مدیریتی و جهت گیری عوامل سازمانی، $0/78$ درصد از واریانس سکوت سازمانی را بیان می‌کنند. همچنین با توجه به این که مقادیر آماره تی عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی از $1/96$ بیشتر بود این رابطه با سکوت سازمانی مثبت است.

ضرایب رگرسیونی استاندارد مدل پژوهش



شکل ۷

مقادیر T-Value مدل پژوهش



جدول ۴

نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی و روایی همگرا

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha > 0.7$)	ضریب پایایی ترکیبی ($\text{Cr} > 0.7$)	میانگین واریانس استخراجی ($\text{AVE} > 0.5$)
سکوت سازمانی	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۶۳
عوامل اجتماعی	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۶۳
عوامل سازمانی	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۵۳
عوامل فردی	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۶۴
عوامل مدیریتی	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۵۶

با توجه به اینکه اعداد آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (سازگاری درونی) و AVE همگی در بازه مربوطه قرار گرفته‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای مدل پژوهش را تایید کرد.

جدول ۵

معیارهای نیکویی برازش مدل پژوهش

متغیرها	محدوده قابل قبول	مقدار مشاهده شده	نتیجه
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴	برازش مناسب
d-ULS	کمتر از ۰/۹۵	۰/۸	برازش مناسب
d-G1	کمتر از ۰/۹۵	۰/۶	برازش مناسب
NFI	بیشتر از ۰/۲۵	۰/۸۶	برازش مناسب

جدول ۵ شاخص‌های برازش مدل پژوهش را نشان می‌دهند. با توجه به مقادیر بدست آمده، داده‌های جمع‌آوری شده برای اندازه‌گیری

متغیرهای پنهان از کفایت و برازش لازم برخوردارند و در نتیجه، نتایج حاصل از برآورد مدل پژوهش، قابل اتکا و مورد اعتماد می‌باشد.

در این قسمت از پژوهش برای پاسخ به این سوال از تحلیل واریانس یک طرفه (یک راهه) برای تعیین اینکه آیا بین میانگین‌های ۶

منطقه دیوان محاسبات کشور وجود دارد، استفاده شد.

یکی از روش‌های سنجش و انجام آزمون برابری واریانس‌ها، استفاده از آماره لوین است. در این پژوهش مشاهده شد که سطح معنی

داری آزمون لوین بیشتر از ۰,۰۵ است. در نتیجه فرض برابری واریانس‌ها در گروه‌ها تأیید می‌شود.

جدول ۶

آزمون برابری میانگین سکوت سازمانی

منبع	مجموع مربعات	df	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
بین گروه‌ها	۱۱۰۷۲.۴۴۴	۵	۲۲۱۴.۴۸۹	۱.۲۵۱	.۲۸۵
درون گروه‌ها	۴۸۱۴۰۲.۸۵۱	۲۷۲	۱۷۶۹.۸۶۳		
کل	۴۹۲۴۷۵.۲۹۵	۲۷۷			

جدول ۶ مربوط به خروجی آزمون تحلیل واریانس می‌باشد. این خروجی مهمترین قسمت در آنالیز واریانس یا ANOVA است. در ستون آخر و همچنین ستون F که در جدول بالا دیده می‌شود، مشخص است که فرض صفر یعنی برابری میانگین در بین گروه‌ها رد می‌شود. مقدار معنی داری (sig) بیشتر از ۰,۰۵ بوده است. در نتیجه، بین مناطق ۶ گانه اختلاف معنی داری از سکوت سازمانی وجود ندارد.

جدول ۷

آزمون تعقیبی تحلیل واریانس سکوت سازمانی در مناطق ۶ گانه دیوان محاسبات کشور

مناطق (I)	مناطق (J)	(I-J)	خطای استاندارد	معناداری	کران پایین (CI : ۹۵٪)	کران بالا (ci : ۹۵٪)
منطقه ۱	منطقه ۲	۱۵.۶۰۰۰	۹.۵۴۸۵۵	.۱۰۳	-۳.۱۹۸۵	۳۴.۳۹۸۵
	منطقه ۳	۷.۸۱۲۷۷	۸.۳۵۶۷۹	.۳۵۱	-۸.۶۳۹۵	۲۴.۲۶۵۰
	منطقه ۴	-۱.۱۶۶۶۷	۹.۵۴۸۵۵	.۹۰۳	-۱۹.۹۶۵۱	۱۷.۶۳۱۸
منطقه ۲	منطقه ۵	۳.۷۸۳۳۳	۷.۸۵۳۴۷	.۶۳۰	-۱۱.۶۷۸۰	۱۹.۲۴۴۷
	منطقه ۶	-۵.۶۸۵۷۱	۷.۹۸۶۴۹	.۴۷۷	-۲۱.۴۰۸۹	۱۰.۰۳۷۵
	منطقه ۱	-۱۵.۶۰۰۰	۹.۵۴۸۵۵	.۱۰۳	-۳۴.۳۹۸۵	۳.۱۹۸۵
منطقه ۳	منطقه ۳	-۷.۷۸۷۲۳	۹.۸۳۱۱۸	.۴۲۹	-۲۷.۱۴۲۱	۱۱.۵۶۷۶
	منطقه ۴	-۱۶.۷۶۶۶۷	۱۰.۸۶۲۳۶	.۱۲۴	-۳۸.۱۵۱۷	۴.۶۱۸۳
	منطقه ۵	-۱۱.۸۱۶۶۷	۹.۴۰۷۰۸	.۲۱۰	-۳۰.۳۳۶۶	۶.۷۰۳۳
منطقه ۴	منطقه ۶	-۲۱.۲۸۵۷۱*	۹.۵۱۸۴۱	.۰۲۶	-۴۰.۰۲۴۸	-۲.۵۴۶۶
	منطقه ۱	-۷.۸۱۲۷۷	۸.۳۵۶۷۹	.۳۵۱	-۲۴.۲۶۵۰	۸.۶۳۹۵
	منطقه ۲	۷.۷۸۷۲۳	۹.۸۳۱۱۸	.۴۲۹	-۱۱.۵۶۷۶	۲۷.۱۴۲۱
منطقه ۵	منطقه ۴	-۸.۹۷۹۴۳	۹.۸۳۱۱۸	.۳۶۲	-۲۸.۳۳۴۳	۱۰.۳۷۵۴
	منطقه ۵	-۴.۰۲۹۴۳	۸.۱۹۴۷۸	.۶۲۳	-۲۰.۱۶۲۷	۱۲.۱۰۳۸
	منطقه ۶	-۱۳.۴۹۸۴۸	۸.۳۲۲۳۴	.۱۰۶	-۲۹.۸۸۲۹	۲.۸۸۵۹
منطقه ۶	منطقه ۱	۱.۱۶۶۶۷	۹.۵۴۸۵۵	.۹۰۳	-۱۷.۶۳۱۸	۱۹.۹۶۵۱
	منطقه ۲	۱۶.۷۶۶۶۷	۱۰.۸۶۲۳۶	.۱۲۴	-۴.۶۱۸۳	۳۸.۱۵۱۷
	منطقه ۳	۸.۹۷۹۴۳	۹.۸۳۱۱۸	.۳۶۲	-۱۰.۳۷۵۴	۲۸.۳۳۴۳
منطقه ۱	منطقه ۵	۴.۹۵۰۰۰	۹.۴۰۷۰۸	.۵۹۹	-۱۳.۵۶۹۹	۲۳.۴۶۹۹
	منطقه ۶	-۴.۵۱۹۰۵	۹.۵۱۸۴۱	.۶۳۵	-۲۳.۲۵۸۲	۱۴.۲۲۰۱
	منطقه ۲	-۳.۷۸۳۳۳	۷.۸۵۳۴۷	.۶۳۰	-۱۹.۲۴۴۷	۱۱.۶۷۸۰
منطقه ۲	منطقه ۳	۱۱.۸۱۶۶۷	۹.۴۰۷۰۸	.۲۱۰	-۶.۷۰۳۳	۳۰.۳۳۶۶
	منطقه ۴	۴.۰۲۹۴۳	۸.۱۹۴۷۸	.۶۲۳	-۱۲.۱۰۳۸	۲۰.۱۶۲۷
	منطقه ۵	-۴.۹۵۰۰۰	۹.۴۰۷۰۸	.۵۹۹	-۲۳.۴۶۹۹	۱۳.۵۶۹۹
منطقه ۳	منطقه ۶	-۹.۴۶۹۰۵	۷.۸۱۶۸۰	.۲۲۷	-۲۴.۸۵۸۲	۵.۹۲۰۱
	منطقه ۱	۵.۶۸۵۷۱	۷.۹۸۶۴۹	.۴۷۷	-۱۰.۰۳۷۵	۲۱.۴۰۸۹
	منطقه ۲	۲۱.۲۸۵۷۱*	۹.۵۱۸۴۱	.۰۲۶	۲.۵۴۶۶	۴۰.۰۲۴۸
منطقه ۴	منطقه ۳	۱۳.۴۹۸۴۸	۸.۳۲۲۳۴	.۱۰۶	-۲.۸۸۵۹	۲۹.۸۸۲۹
	منطقه ۴	۴.۵۱۹۰۵	۹.۵۱۸۴۱	.۶۳۵	-۱۴.۲۲۰۱	۲۳.۲۵۸۲
	منطقه ۵	۹.۴۶۹۰۵	۷.۸۱۶۸۰	.۲۲۷	-۵.۹۲۰۱	۲۴.۸۵۸۲

با توجه به سطح معنی داری در جدول ۷ ملاحظه می‌شود. بین گروه‌ها از نظر سکوت سازمانی اختلاف معنی داری وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف "طراحی مدل تطبیقی واکاوی پیشایندها و پسایندهای سکوت سازمانی در دیوان محاسبات کشور (مورد مطالعه: مناطق ششگانه)" انجام شد. براساس تحلیل یافته‌ها، عوامل مدیریتی به عنوان پیشایندهای سکوت سازمانی مطرح شده است. بر اساس مصاحبه‌ها انجام شده یکی از دلایل مدیریتی که باعث ایجاد سکوت سازمانی می‌شود، بازخورد منفی و همیشگی از جانب سرپرستان و مدیران نسبت به کارکنان است؛ یعنی زمانی که کارمندی درباره یک مسئله سازمانی به مدیر یا سرپرست خود پیشنهاد می‌دهد و از جانب وی عکس العمل منفی دریافت می‌کند و این مسئله موجب می‌شود تا فرد سکوت را پیشینه کند که در طول زمان منجر به سکوت سازمانی می‌شود. این یافته با پژوهش‌های پیشین (Armandei et al., 2016; Bentiba & Khelil, 2022) همسو است. برای تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که وقتی کارکنان احساس کنند که مدیریت در قبال کارکنان رفتارهای متفاوت و تبعیض آمیزی را اعمال می‌کند، کمتر به ارائه پیشنهاد اقدام می‌کنند. رفتارهای نابرابری که رؤسا در برخورد با زیردستان خود اعمال می‌کنند به صورت احترام نابرابر مدیر به کارکنان اهمیت و توجه بیشتر و امثال آن نمود پیدا می‌کند و اعضای سازمانی به شدت تحت تأثیر ادراکاتشان از عدالت رفتار می‌کنند و زمانی که برداشت منصفانه‌ای از رفتارهای مدیر با خود در مقابل سایر همکاران نداشته باشند، عکس العمل نشان داده و نظرات و پیشنهادهای خود را در اختیار سازمان قرار نمی‌دهند (Jones & Kelly, 2014). در زمانی که کارکنان سازمان سکوت می‌کنند و ایده‌های خود را حفظ می‌کنند، مدیران باید تمام تلاش خود را به کار بگیرند تا با تقویت ارتباطات مؤثر و به اشتراک گذاری اطلاعات، آن‌ها را متعهدتر کنند. با این حال، بسیاری از کارمندان سکوت سازمانی را انتخاب می‌کنند و این سکوت در سازمان‌هایی رایج است که مشارکت، اشتراک‌گذاری و کار گروهی را تشویق نمی‌کنند و مدیریت مشارکتی را اعمال نمی‌کنند. این ممکن است به عوامل زیادی مانند کمبود فرصت برای صحبت کردن، ترس از آسیب رساندن به روابط و نداشتن کانال‌های ارتباط رسمی مرتبط باشد زیرا کارکنان تمایل به برقراری ارتباط، بیان ایده‌ها، مشکلات و مشکلات شغلی دارند و کانال‌های ارتباطی غیررسمی ایجاد می‌شود که منجر به شایعات سازمانی می‌شود (Bentiba & Khelil, 2022).

در نتایج مصاحبه‌ها مشخص شد که عوامل سازمانی نیز به عنوان پیشایندهای سکوت سازمانی مطرح هستند عواملی همچون قوانین و رویه‌های تبعیض آمیز، نبود سیستم پاداش و قدردانی و نبود امنیت شغلی منجر به پدیده سکوت سازمانی می‌شود. این یافته با پژوهش‌های پیشین (Armandei et al., 2016; Bentiba & Khelil, 2022; Hassani et al., 2020; Park & Keil, 2009; Sadeghi & Razavi, 2020; Tanhaei et al., 2018) همسو است. برای تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که سکوت سازمانی قادر است تغییر سازمانی و توسعه را از طریق بستن مسیر بازخورهای منفی و کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات دچار اختلال کند؛ بدون دریافت بازخورد منفی، خطاها همچنان باقی می‌مانند و حتی شدت می‌یابند؛ زیرا اقدامات اصلاحی در زمان موردنیاز انجام نمی‌شوند در این حالت سکوت به معنای آن است که سازمان ظرفیت آن چیزی را ندارد که آرگریس آن را یادگیری دو حلقه‌ای می‌نامد؛ این یادگیری در برگزیده ایجاد شک و اصلاح سیاست‌ها و اهداف است گاهی مدیران ارشد ممکن است نپذیرند که اطلاعات مهمی ندارند و سکوت را نشانه اجماع نظر و موفقیت تلقی کنند (Sadeghi & Razavi, 2020). پرورش کارکنان در سازمان با اظهار نظر و ارائه راه حل‌ها اتفاق می‌افتد و بی‌شک در انگیزش تأثیرگذار خواهد بود؛ چراکه افرادی که در سازمان به هر دلیلی نتوانند اظهار نظر کنند، بی‌شک دچار سرخوردگی خواهند شد. در نهایت در هدف گذاری آنان تأثیر خواهد گذاشت. وجود فضای اظهار نظر آزادانه موجب خواهد شد افراد کمتری به دورویی و دروغ روی آورده و فضای حاکم بر سازمان فضای راستی و صداقت باشد صداقت بهترین وسیله پرورش اعتماد بین دو طرف است که آثار فراوانی در تعالی سازمانی دارد تصمیم‌های عاقلانه

برای سکوت موجب خواهد شد تا افراد بالاخص مدیران تمرین صبور بودن داشته باشند و صبوری کمک خواهد کرد تا به یک شنونده خوب تبدیل شوند (Armandei et al., 2016; Hassani et al., 2020; Park & Keil, 2009).

در این پژوهش عوامل اجتماعی یکی مفاهیم به دست آمده از تجربیات معاونین و مدیران دیوان محاسبات می باشد که به عنوان پسایند در سکوت سازمانی مطرح شد. به نظر می رسد که یک سازمان یا شرکت مانند یک واحد اجتماعی خانواده، از این قاعده مستثنی نیست؛ زیرا آرامش، امنیت، همدلی و یکدستی اگر مهمترین عوامل موفقیت در هر سازمان با شرکت نباشند حتماً یکی از مهمترین آن ها خواهند بود، بنابراین علاوه بر نقشی که همه کارکنان یک مجموعه نسبت به هم دارند، مدیر هر واحد یا مجموعه نیز با مسئولیتی والاتر و تأثیر پذیرتر، باید این درک و توان را داشته باشد که احساسات و واکنش های مجموعه خود را بشناسد و با تدبیر و درایت، برای حل معضلات و موانع اقدام کند (Sadeghi & Razavi, 2020). این یافته با پژوهش های پیشین (Cetin, 2020; Dyne et al., 2003; Hassani et al., 2020; Milliken et al., 2003) همسو است.

برای تبیین این یافته می توان بیان کرد که وجود نظرهای متعدد و متناقض در تیم مدیریت ارشد تأثیر مستقیمی بر کیفیت تصمیم گیری سازمانی و عملکرد شرکت دارد. ضمناً ابتکار و نوآوری مستلزم محیطی است که کارمندان در آن احساس راحتی کنند، رویکردهای جدید مطرح کنند یا درباره عقاید و شیوه های جاری تردید ایجاد کنند. بدون وجود نظرهای اقلیت، امکان انجام تحلیل انتقادی برای تصمیم گیری مؤثر کاهش می یابد. از طرف دیگر، بیان نظر کارمندان به شکل نامحدود نیز لزوماً مطلوب نیست. نظرهای زیاد ممکن است تصمیم گیری را سنگین کنند و مانع از تصمیم گیری به موقع و مؤثر شوند. نکته مهم آن است که بسیاری از سازمان ها دچار کمبود صدای کارمند هستند، کارکنان در بیشتر اوقات به دلیل اینکه دوست ندارند عامل مزاحمی شناخته شوند و با عواقب ناخوشایند آن در حیات حرفه ای خود درگیر شوند، به درگیری در تصمیمات سازمان خود تمایلی ندارند (Danaeefard & Panahi, 2010). شواهدی وجود دارند که نشان می دهند ترس کارکنان سبب می شود در اطلاعاتی که به رئیس خود ارائه می دهند، دستکاری کنند. اگر مدیر از این بازخوردهای دستکاری شده به منزله مبنای تصمیم گیری برای قدم برداشتن و وارد عمل شدن استفاده کند، ریسک دور شدن از هدف در سازمان بالا می رود. همچنین تأثیرات منفی سکوت بر تصمیم گیری سازمانی با افزایش میزان تنوع در سطح سازمان شدت می گیرد (Jones & Kelly, 2014). با توجه به نظریه تبادل اجتماعی، سکوت سازمانی یک مسئله مهم رفتار سازمانی است که زمانی رخ می دهد که یک رابطه تبادل اجتماعی منصفانه برقرار نشود. بنابراین، سکوت اجتماعی نیز به عنوان سکوت به نفع سازمان شناخته می شود. این سکوت، ایثار و همکاری است و بسته به ایده ها، اطلاعات و ایده های مرتبط با کار، به نفع سازمان یا سایر همکاران حفظ می شود (Podsakoff et al., 2000).

آثار فردی یافته دیگر پژوهش بود که به عنوان پسایند در نتیجه سکوت سازمانی مطرح شد؛ با توجه به این یافته بسیاری از کارکنان تمایل دارند تا در سازمان به عنوان فردی تأثیر گذار شناخته شوند، با توجه به این نیاز و انتظاری که از سکوت و اظهار نظرشان دارند تصمیم می گیرند تا سخن بگویند و یا ساکت باشند.

این یافته با تحقیقات پیشین (Hassani et al., 2020; Park & Keil, 2009; Sadeghi & Razavi, 2020; Tanhaei et al., 2018) همسو است. هیرشمن^۱ (۱۹۷۰) اولین کسی بود که سعی کرد سکوت سازمانی را تعریف کند و سکوت سازمانی را به معنای امتناع افراد از نشان دادن باورها، ایده ها، اطلاعات یا نگرانی هایی بیان می کند که از سطح فردی شروع می شود و ممکن است بر اعضای سازمان تأثیر بگذارد (Sadeghi & Razavi, 2020). پارک و کیل (۲۰۰۹) نشان می دهند که چگونه ساختارها و خط مشی های سازمانی، شیوه های مدیریتی و درجه ناهمگنی جمعیت شناسی می تواند جوی از سکوت را بین کارکنان و مدیران عالی ایجاد کند و چگونه این جو، بر تمایل فردی به گزارش

¹ Hirschman

دادن تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که هر سه عامل دخیل در ایجاد جو سکوت به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر تمایل به گزارش دادن تأثیر می‌گذارد. بنابراین، عامل انسانی در مدیریت امروزی نه تنها در دستیابی به اهداف سازمان بلکه در رقابت شدید با رقبای خود نقش اساسی دارد. سازمان‌ها آگاه هستند که برای دستیابی به موفقیت باید با کارمندان خود همکاری کنند. زیرا انگیزه، نظرات و افکار فرد بر بهره‌وری و بهره‌وری بنگاه تأثیر می‌گذارد. اگر کارکنان نظرات و ایده‌های خود را بیان نکنند، در صورتی که یک محیط ساکت و باثبات در شرکت حاکم باشد، ادراک سکوت سازمانی ظاهر می‌شود. سکوت سازمانی وضعیتی است که در آن کارکنان به دلایل مختلف آگاهانه و عمدتاً نظرات خود را در مورد موضوعی در سازمان بیان نمی‌کنند (Halis & Ay, 2017).

با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده در مناطق ششگانه مدل کلی پیشایندها برای دیوان محاسبات کشور شامل عوامل سازمانی (تصمیم‌گیری کیفیت، عملکرد پایین، فقدان دانش به روز، فقدان سیستم ارزیابی، اقدامات محدود در چارچوب سازمان، تعهد سازمانی پایین، بی‌عدالتی، ضعف در گزینش، عدم تصمیم‌گیری مشارکتی، سلسله مراتب منفعل، مقررات تبعیضی دست و پا گیر، کاهش توانایی، فقدان بهره‌وری و ساختار سازمان) و عوامل مدیریتی عملکرد ضعیف، ترس از بازخورد، منافع مدیران، ضعف در شناخت، بازخورد مستقیم، مشکلات ارتباطی، سبک رهبری، باور مدیران، فقدان کنترل) است و پسایندها شامل عوامل فردی (روحیه پایین، عملکرد ضعیف افراد، بی‌مسئولیتی، عدم مشارکت افراد، کاهش انگیزه، رفتار غیرصادقانه) و عوامل اجتماعی (مشکلات ارتباطی، کاهش اعتماد، عدم مشارکت، قضاوت نادرست، احساسات جمعی، عدم بیان نظرات، ایجاد جو نامناسب) بود. این نتایج با پژوهش‌های حسنی پیشین (Armandei et al., 2016; Milliken et al., 2003; Sadeghi & Razavi, 2020; Tanhaei et al., 2018) همسو است. در این پژوهش‌ها عوامل مدیریتی (بی‌توجهی و حمایت نکردن مدیریت، رفتارهای تبعیض آمیز، نبود شایسته‌سالاری)، عوامل سازمانی (قوانین و رویه‌های تبعیض‌آمیز نبود سیستم پاداش و قدردانی، نبود امنیت شغلی)، عوامل ارتباطی مرتبط با جو سکوت را (کمبود فرصت، تصمیم‌گیری غیر مشارکتی) و عوامل و انگیزه‌های فردی مرتبط با رفتار سکوت را (ترس از پیامد نبود احساس امنیت شغلی، کمبود اطلاعات و دانش، حفظ موقعیت شغلی، بی‌تفاوتی، همکاری، ویژگی‌های شخصیتی) بیان کردند. به گفته پاسخ دهندگان، سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان و سازمان تأثیر می‌گذارد زیرا در صورت سکوت در سازمان، احتمال زیادی وجود دارد که اطلاعات مهم بین کارکنان و کارفرما به اشتراک گذاشته نشود و جریان ارتباطی نیز وجود نداشته باشد. ادبیات و چارچوب نظری نشان می‌دهد که شواهد خاصی وجود دارد که نشان می‌دهد کارمندان سکوت می‌کنند، آن‌ها احساس راحتی نمی‌کنند که با رئیس خود در مورد مسائلی که با آن مواجه هستند صحبت کنند (Milliken et al., 2003) و همچنین پیشنهاد کردند که اگر کارمندان اطلاعات را به اشتراک نگذارند، زیرا فکر می‌کنند که رئیس آن‌ها به او ارزشی نمی‌دهد و قدردانی نمی‌کند که مستقیماً بر عملکرد تأثیر می‌گذارد.

امروزه سکوت و صدای کارکنان و یافتن راه‌هایی برای پرهیز از سکوت در سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به ادبیات پژوهش سکوت کارکنان می‌تواند عملکرد آن‌ها را کاهش دهد. زمانی که فضای سکوت در سازمان حاکم شود، دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان مجالی برای بیان نخواهند داشت. سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج است که توسط مدیران و کارکنان قابل درک است. از آنجایی که سازمان‌های هزاره سوم برای بقا در محیطی پویا و پر از چالش‌های فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی گوناگون تلاش می‌کنند، به کارکنانی نیاز دارند که در تلاش‌های خود برای حفظ سازمان دلسوز باشند. این سازمان‌ها به دلیل بی‌تفاوتی یا ترس از به خطر افتادن منافع خود، کارکنان ساکت را نمی‌خواهند، زیرا در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد. بدون بازخورد، اقدامات اصلاحی به موقع انجام نمی‌شود و خطاها افزایش می‌یابد. بنابراین یکی از مهمترین وظایف مدیران و معاونین، شناسایی و شکستن فضای سکوت سازمانی برای تضمین بقا و رشد سازمان است.

در قسمت مقایسه سکوت سازمانی در مناطق ششگانه دیوان محاسبات کشور یافته‌ها نشان داد که تفاوت معناداری از نظر سکوت سازمانی در مناطق ۶ گانه دیوان محاسبات کشور وجود ندارد. نتایج به دست آمده نشان دهنده آن است که مدیران باید درد خود را از سکوت سازمانی افزایش دهند و برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمانی، سکوت را در سازمان شناسایی کنند و کاهش دهند. با توجه به اینکه پیامد سکوت سازمانی در افراد تأثیر می‌گذارد بنابراین لازم است خلاقیت و فرایندهای خلاق در ساختار سازمانی در نظر گرفته شوند. سازمانها می‌توانند فضای لازم را برای ایده‌های خلاق و نو داشته باشند و با ارائه آموزش‌های متنوع و مداوم با استفاده از روش‌های مختلف برای افزایش سطح دانش و مهارت شغلی مدیران به ویژه آن دسته از مدیرانی که سابقه خدمت طولانی دارند و احتمالاً به اطلاعات نوآوری‌های جدید نیاز دارند، اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی و مقررات موجود و حذف قوانین اضافی و زاید، جلوگیری از ایجاد تمرکز در سطوح بالای مدیریت با واگذاری مسئولیت اختیارات از طریق معاونت به بخش‌های کوچک‌تر با توان انعطاف‌پذیری بیشتر و دراختیار گذاشتن منابع لازم برای آن‌ها از طرف دیگر مدیران سازمان‌ها نیز با تلاش‌های انجام شده حمایت‌های لازم را در این زمینه به عمل آورند. اگرچه بسیاری از محققان در سال‌های اخیر به موضوع سکوت سازمانی پرداخته‌اند، اما هنوز خلأهایی در تحقیقات درباره این پدیده وجود دارد. همچنین مهم است که توجه داشته باشید که تحقیقات در سطح فردی پیشرفته‌تر است و ادبیات بیشتری در مورد این موضوع در گردش است. این ممکن است به این دلیل باشد که انجام تحقیقات در مورد سکوت کارکنان آسان‌تر و قابل مشاهده‌تر است. نکته دیگری که قابل ذکر است این است که جنبه‌های سطح سازمانی و جنبه‌های سطح فردی می‌توانند در هم تنیده شوند و منجر به عواقب جدی برای سازمان و کارکنان شود. خوشبختانه اقدامات مختلفی برای شکستن یا تضعیف سکوت وجود دارد. این مکانیسم‌ها می‌توانند در عمل نیز اعمال شوند و به تقویت عدم سکوت در سازمان کمک کنند. صدای مناسب منجر به عملکرد بهتر سازمانی و تعهد سازمانی می‌شود. دو مورد از مهم‌ترین عوامل موفقیت صدا، رفتار مدیریت و ارتباطات سازمانی خوب است. همچنین درک مکانیسم‌هایی مانند افشاگری یا پیامدهای مختلف سکوت بسیار مهم است. در نتیجه، یادگیری سازمانی می‌تواند عامل مهمی در مبارزه با سکوت باشد. بنابراین، این یافته‌ها می‌تواند به عنوان راهنمای عملی برای مدیریت و سازمان باشد. این پژوهش همانند دیگر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی بود، با توجه به اینکه هدف ما در این پژوهش واکاوی مناطق ۶ گانه بود به همین دلیل جمع‌آوری اطلاعات در این ۶ منطقه در بخش کمی و در بخش کیفی با مشکلاتی رو به رو بود که باعث شد روند کار پژوهش با سرعت بسیار کمی به پیش رود همچنین به دلیل مشغله زیاد کاری معاونین و مدیران، روند انجام مصاحبه به سختی انجام شد و عده‌ای از همکاری امتناع کردند.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که محیط درونی اجتماعی، فردی مدیران، ساختاری، محیط بیرونی و عوامل فردی کارکنان می‌توانند در بروز سکوت سازمانی مؤثر باشند و لازم است مدیران برای ایجاد پویایی سازمانی به همه ابعاد سازمان توجه کافی داشته باشند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که عوامل سازمانی، فردی و اجتماعی و مدیریتی وجود دارد که به سکوت کارکنان کمک می‌کند. همچنین مشخص شد که سکوت کارکنان هم بر کارکنان و هم بر سازمان تأثیر دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که سکوت کارکنان در همان مراحل اولیه شناسایی و به حداقل برسد و با توجه به اثرگذاری عوامل سازمانی پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها توجه ویژه‌ای را به این عوامل و ارتقای آن‌ها معطوف کنند که این کار می‌تواند از طریق قدردانی از کارکنان در پایان هر سال یا به مناسبت‌های مختلف (برای مثال دادن هدیه در روز مرد یا زن، قدردانی از کارمندان نمونه)، برگزاری جلسات دیدار با کارکنان برای آگاهی از امور کارکنان و غیره صورت گیرد همچنین با توجه به اثرگذاری عوامل مدیریتی بر سکوت سازمانی پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها توجه ویژه‌ای را به این عوامل و ارتقای آن‌ها معطوف کنند. این کار ممکن است از طریق در نظر گرفتن ساختار منعطف کاری در سازمان (برای مثال ورود و خروج منعطف کارکنان و غیره) و تعریف سیستم صدای کارکنان برای بیان انتقادات و شکایات‌های کارکنان از مدیران، سبک مدیریتی و روندهای سازمانی انجام شود. پیشنهاد دیگر در این

پژوهش این است که سازمان‌ها برای نظرهای سازنده کارکنان ارزش قائل باشند و سیاست‌های لازم را برای تشویق و حمایت از نظرهای کارکنان تدوین کنند. برای این منظور پیشنهاد می‌شود برای نظرهای بدیع کارکنان، پاداش نظر گرفته شود و در زمینه از بین بردن سکوت اقدام به ایجاد نظام پیشنهادها کنند نظامی که در آن افراد قادرند دیدگاه‌های خود را بیان کنند از این رو، سازمان‌ها قادرند در رویارویی با مشکلات به این ایده‌ها و نظرها مراجعه کنند. همچنین پیشنهاد میشود سیستم بازخورد مثبت و منفی همزمان ایجاد کنند و با فراهم کردن امنیت شغلی برای کارکنان، جو ترس و هراس از انتقاد را کاهش دهند. سازمان‌ها باید تصمیم‌ها را به صورت گروهی بگیرند و به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها اهمیت دهند بنابراین، باید توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد را شناسایی و از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری استفاده کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران شرایطی را فراهم کنند که کارکنان بتوانند تصمیمات آن‌ها را به چالش بکشند. این پژوهش به واکاوی پیشایندها و پسایندها سکوت سازمانی پرداخت و پیشنهاد ما برای تحقیقات آتی انجام پژوهشی است که بتواند علاوه بر شناسایی به ارائه راه‌کارهایی برای جلوگیری از ایجاد این جو سکوت بپردازد. پیشنهاد دیگر در تحقیقات آتی این است که یک منطقه انتخاب و با انجام یک مداخله تحلیل رفتار یا مداخله راهبرد حل تعارض بر روی مدیران به پیشبرد هر چه بهتره اهداف سازمان به سمت شکست سکوت در سازمان بروند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در این پژوهش تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Akan, B. B., & Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90. <https://dergipark.org.tr/en/pub/klujfeas/issue/32183/349159>
- Armandei, M., Vaziri, M., & Adli, F. (2016). An investigation of the factors influencing organizational silence from the perspective of employees. *The Journal of New Thoughts on Education*, 12(2), 115-144. <https://doi.org/10.22051/jontoe.2016.2393>
- Arshad, M. A., & Ullah, S. (2023). Culture of Silence in an Organization and How it Effect the Organization and Employees' Performance. In.

- Bentiba, Z., & Khelil, S. (2022). Organizational silence (Basic concepts and its effects). *IJEP*, 5(2), : 34-47. <https://www.ijep.dz/index.php/IJEP/article/view/74>
- Bryant, M., & Wolfram Cox, J. (2004). Conversion stories as shifting narratives of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 578-592. <https://doi.org/10.1108/09534810410564569>
- Çakıcı, Y. d. d. a. (2008). Örgütlerde sessiz kalman konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cusosbil/issue/4378/60013>
- Çakıcı, Y. d. d. a. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cusosbil/issue/4376/59941>
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 0-0. http://aassjournal.com/browse.php?a_id=830&slc_lang=en&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1
- Danaeefard, H., & Panahi, B. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation management journal*, 2(3), 1-19. <https://doi.org/10.22067/pmt.v2i3.4253>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C., & Turaç, İ. S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 61-84. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ckuiibfd/issue/32903/365521>
- Halis, M., & Ay, D. A. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/383177>
- Hassani, S., Ahmadi, S. A. A., Sarmast, B., & Alvedari, H. (2020). Designing a Comprehensive Organizational Silence Model Based on the Five Pillars of the Organization in Selected State Universities in Tehran. *Public Organizations Management*, 8(2), 97-112. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.48652.3804>
- Hedin, U.-C., & Månsson, S.-A. (2012). Whistleblowing processes in Swedish public organisations—complaints and consequences. *European Journal of Social Work*, 15(2), 151-167. <https://doi.org/10.1080/13691457.2010.543890>
- Jones, A., & Kelly, D. (2014). Deafening silence? Time to reconsider whether organisations are silent or deaf when things go wrong. *BMJ Quality & Safety*, 23(9), 709-713. <https://qualitysafety.bmj.com/content/23/9/709.short>
- Küçükşen, E., & Çarıkçı, İ. (2018). ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 24-44. <https://doi.org/10.29131/uiibd.358527>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277. https://www.researchgate.net/profile/Hamideh-Gharibi/publication/267247824_Study_on_Relationship_Between_Organizational_Silence_and_Commitment_in_Iran/links/57d6528708ae601b39aa765a/Study-on-Relationship-Between-Organizational-Silence-and-Commitment-in-Iran.pdf
- Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00255.x>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20, pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Sadeghi, M., & Razavi, M. R. (2020). Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi. *European Review of Applied Psychology*, 70(5), 100557. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2020.100557>
- Tanhaei, M. H., Nasre Esfahani, A., Nilipour Tabatabaei, S. A., & Akhavan Sarraf, A. R. (2018). Recreation of antecedents and consequences of employees' organizational silence case study: Isfahan Municipality. *Journal of Applied Sociology*, 29(4), 147-166. http://jas.ui.ac.ir/article_22969_en.html

- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Yıldırım, A., & Çarıkçı, O. (2017). MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN EĞİTİM YÖNETİCİSİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ [Anatolian vocational and technical education high school of teachers and manager investigation of organizational levels of silence]. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19), 33-43. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.345090>

